2025 年度 Panasonic IR Day 質疑(要旨)

［日　　時］ 2025 年 12 月 2 日(火)13：00～15：00（日本時間）

［登 壇 者］ パナソニック ホールディングス株式会社

- グループ CEO 楠見 雄規
- グループ CSO 隅田 和代
- グループ CFO 和仁古 明

パナソニック エナジー株式会社

- 社長執行役員・CEO 只信 一生

パナソニック株式会社 エレクトリックワークス社

- 社長 大瀧 清

パナソニック コネクト株式会社

- プレジデント・CEO 樋口 泰行

※本資料は、25 年度 IR Day における質疑応答の内容を要約したものです。
※本資料は、いかなる証券の販売の申し出または購入の申し出の勧誘を構成するものではなく、かかる申し出または勧誘は、適用法令に従い、適格投資家に対してのみ行われるものとします。

■質問者1

Q: エナジーのデータセンター向け蓄電システムの需要が拡大している。一方、車載電池の需要は低調。そのため、車載電池ラインの活用を検討しているという言及があった。カンザス工場は、短期的および中長期的に、どの程度データセンター向けに活用していくのか。

A:（只信エナジーCEO） セル生産の急増に伴い、生産計画を顧客の速度に合わせて立ち上げている。足元では、国内において既存ラインの拡張と車載ラインの一部転換を進めている。カンザス工場については、車載向けとデータセンター向けの両方に対応可能である。これは、円筒形電池の特徴の一つ。ケミカルは変わるが、小規模な改造投資で対応できる。
現在、車載は次の成長に向けた準備段階にあり、既存資産を一部活用する。比率は車載かデータセンターかの二択ではなく、北米のニーズに応じてバランスを取りながらマネージしていく。なお、現状の量産規模は全て合わせても数 GWh に満たない程度であり、その需要の一部についてカンザス生産を視野に入れている。

Q: 今回の IR Day で 3 つ事業を取り上げている。いずれもグループに残る注力事業と理解したが、各事業間のシナジーは見通しづらい。今後、コングロマリットディスカウント縮小をどう検討していくのか。また、Blue Yonder は IPO 準備中。今回この3事業を取り上げた背景について教えていただきたい。

A:（楠見グループ CEO） 本日の説明会では、事業間のシナジーはお示しできていないが、例えば、トヨタアリーナ様のケースは、コネクト社とエレクトリックワークス社のシナジーが発揮できた事例。

また、エナジー社とエレクトリックワークス社で、蓄電とエネルギーマネジメントの連携などがある。今後は、このような取り組みで総合提案力を強化していきたい。Blue Yonder の上場については、現時点で方針に変更はない。社内で統合ソリューションを担う役割を期待できる事業でもある。また、Blu Yonder は継続的な M&A などを進めているが、今後、同様の M&A が続く場合、上場後に外部資金調達をすることも視野に入れている。

A:（大瀧エレクトリックワークス社長） エレクトリックワークス社は、エナジーの蓄電池と連携し、住宅の自家消費率向上に向けたシナジーを推進している。また、水素燃料電池と HVAC 社/CCS 社の吸収式冷凍機を連動させたシステムを開発し、来年市場投入を予定している。さらに、過去取引のあった顧客のデータ基盤構築を進めている。現在、国内で数十万件の顧客データを保有し、ライフタイムバリューの見える化を実現している。この情報をグループ全体で共有し、新たな顧客創造や価値創造への活用を昨年度（24 年度）から開始している。この効果を、今後パナソニックグループの成長に結びつけていきたい。

A:（樋口コネクトプレジデント） 日本のソフトウエア業界では、カスタマイズ志向が強く、ガラパゴス化しやすいため、ソフトウェアベンダーが育ちにくい背景がある。一方、Blue Yonder は先進的なアーキテクチャや開発手法を持っており、そのようなノウハウをパナソニックグループで共有していきたい。また、ソリューション提供にはクラウドサービスが不可欠であり、付加価値や付帯サービスの提供が重要。共通基盤の活用が進む中、Blue Yonder のプラットフォームは、今後、グループの成長に大きな役割を果たすことができると考えている。

■質問者 2

Q: エナジーの蓄電システムでは、次世代商品として CBU（Capacitor Backup Unit）と電源専用ラック向け BBU（Battery Backup Unit）が紹介された。技術的進化のポイントは、スーパーキャパシタと超高出力。スーパーキャパシタは外部調達するのか、それとも自社製造が可能なのか。また、超高出力については、既存のセルをベースとしたシステムと比べ、どのような進化が期待できるのか。

A:（只信エナジー社長） 本日紹介した技術は 2 つある。一つ目は、キャパシタを使った新ラック開発。キャパシタ開発はインダストリー社と共同で進めている。材料技術はインダストリー社、商品化とシステム構築はエナジー社が担当し、独自構造と材料技術の進化を活かし、大電流対応のデータセンター向けデバイスを開発している。これらは、通常のキャパシタでは対応できないため、当社で独自デバイスを開発し、それを内蔵したシステムに仕上げている。外部調達では対応できない。2つ目は、将来を見据えたラックへの搭載。800V クラスのパワーラック標準化を想定し、高電圧対応 BBU を開発中。すでに顧客と連携しているが、当社が開発可能なところは付加価値を取り込んでいく。この他、GPU の要求に応じたデータセンター向け専用セルの新レシピを開発済。これらを高電圧ラックに搭載していく。当社のデバイス技術の進化が、このような基盤を支えている。

A:（楠見グループ CEO） キャパシタは瞬間的な電流取り出し性能で、電池を大きく上回る。また、大容量キャパシタの製造には、電池開発で培った当社の技術が大きく貢献している。

Q: Blue Yonder の投資回収ロードマップについて教えていただきたい。26 年度も収益改善段階にあり、遅延が拡大している印象。利益創出の遅延リスクの見方と対応策について教えていただきたい。

A:（樋口コネクトプレジデント） Blue Yonder CEO のダンカンは、大学卒業後の最初の仕事からサプライチェーンソフトウェアに携わり、世界一のサプライチェーンソフトウェア企業を築くことを目標としてきた。その彼が、生成 AI を取り込みながらソフトウェアを全面リライトする決断をし、5 件の買収を確実にインテグレーションしながら開発を進めている。2025 年には開発投資の大部分が完了し、新しい製品をローンチした。2026 年は販売活動に重点を置き、資金を振り向ける計画。追加投資は現時点で想定しておらず、新たなリスク発生の可能性は非常に低いと考えている。

A:（楠見グループ CEO） Blue Yonder のコグニティブソリューションは、パイプラインとしての手触り感が出てきている。2024 年末に発生したセキュリティインシデントの影響で、一部顧客が解約したが一時的なもので、今後はパイプラインがリアルに収益に直結していくと考えている。
投資回収遅れの背景には、CEO ダンカンがソフトウェアの全面的リライトを決断したこと、また当社が買収当初に、この必要性を十分に認識できなかったことも一因としてある。

■質問者 3

Q: データセンター向け蓄電システム 8,000 億円の売上目標達成に向け、投資や固定費はどの程度増加するのか。生産設備の増強、開発費、人員シフトのうち、費用負担が特に大きいものは何か。また、利益率は現状より上がるのか、もしくは下がるのか。

A:（只信エナジーCEO） 固定費や投資額については、初期投資の大きいセル生産への大規模投資は、28 年度まで想定していない。また、できる限り既存設備や資産を改造し活用していくため、新拠点構築などは現時点では計画していない。従って投資負担は軽く、3 桁億円前半程度に収まる見込み。固定費では、最も労働集約的なアッセンブル工程も、メキシコ工場の自動化により負担を軽減していく。最後に、営業利益率については、現行の産業・民生の水準を最低限維持し、それ以上を目指す想定。売上増加に伴い利益も確保できる見込み。

Q: Blue Yonder のマージンは約 5%、開発費を差し戻した調整後でも 19%程度。一方、競合は 30%弱ある。Blue Yonder のマージンは当初買収時に比べると低い印象がある。2027 年以降に大幅改善を見込まれているが、開発費の戻しだけでは不十分ではないか。売上増加以外に、利益改善の要素があるのか。マージン改善の背景を教えてほしい。

A:（西川コネクト CFO） 27 年以降のマージンの改善要素は大きく 3 つある。1 つ目は、開発費減少によるものであり、大きなウェイトを占める。2 つ目は限界利益の改善。SaaS 販売は、限界コストが非常に小さいため、売上が上がるほど限界利益率が上がっていく。合わせて、従来のオンプレから利益率の高い新プラットフォームへ、顧客が移行することにより限界利益が向上していく。3 つ目も規模の経済の話であるが、SaaS モデルは売上が増えても固定費が増えないため、売上増加に伴い固定費率も下がっていく。

A:（樋口コネクトプレジデント） 従来の SaaS からネイティブ SaaS 移行でプロダクトマージンの大幅改善が期待できる。また、売上成長に関しては、競合はポイントソリューションの単品販売により、早く獲得できる特徴があるが、一方、Blue Yonder は統合プラットフォームのため、販売に時間・

エネルギーを要する部分がある。そこを、どのように解消していくかが課題。

A:（楠見グループ CEO） コグニティブソリューション完成により、1つのお客様あたりの採用モジュール数が増えることが期待できる。

■質問者 4

Q: Blue Yonder は、連結ベースで調整後営業利益はいつ黒字化するのか。収益改善について、具体的な数値を確認したい。

A:（西川コネクト CFO） 届出前勧誘規制に抵触するため、コメントは控えさせていただきたい。

Q: 課題事業や再建事業はどのように改善していくのか。具体的な施策の進捗状況と楠見さんの見方をお伺いしたい。

A:（楠見グループ CEO） これまで説明した内容から、新しくお伝えできる情報はない。テレビ事業では、事業継続に必要なハードルを越えるため、大きなオペレーション改革が進行している。冷蔵庫などのキッチン領域はチャイナシフトを大胆に進め、ハードルレートを超える目処が立っている。その他、インダストリー内の課題事業については非連続な施策を含め、検討しているが、契約に至った段階で公表する。

■質問者 5

Q: 構造改革に関する質問 2025 年 2 月の発信内容では、25 年度中に方向性を示すべき課題事業・見極め事業として 7 事業部が挙げられた。10 月末には、そのうち 4 事業部の説明が行われ、11 月には PHS 譲渡の発表があった。現時点では、5 事業部の説明を受けたが、残る家電・空質空調については、未だに言及がない。この 2 事業についても年内に方向性を示すのか。

A:（楠見グループ CEO） 家電の課題はテレビとキッチン家電の 2 つ。他はハードルレートを超えており、課題解決と人員適正化で家電全体は課題事業に該当しなくなる。空質空調は A2W の伸長不足と業務用空調の収益悪化が課題だったが、現在、A2W 市場が回復し、業務用空調も国内が黒字化し、回復基調にある。空質空調を担当する片山の主導のもと、ハードルレートを超える見込み。

Q: Panasonic GO と AI サービス「Umi」の現状を確認したい。Umi は2025年中にサービス開始予定だったが、遅れているのか。

A:（隅田グループ CSO） Panasonic GO は、AI を活用したグループ全体の変革として位置け、家電事業だけでなく、グループ全体の既存事業の変革や、オペレーション・プロセスの改善も含めて推進している。具体的な社内の取り組み内容については、詳細を公開していないが、この動きを加速させていく。成果が出てきた段階で改めて報告させていただきたい。一方、Umi という個別のサービスについては、生活者向けに AI を活用した事業展開を、どのように進めるかを引き続き検討中。今年度中の製品化は予定していない。

■質問者 6

Q: エナジーのデータセンター向け蓄電システムは、2028 年度までの売上高の 8 割超はアワード獲得済みと説明があった。世代別商品の割合や次世代商品の市場規模や進捗状況についての見通しについて教えていただきたい。また、28 年度の売上において次世代商品が約 20%を占めているとのことだが、これは現世代商品と同等のシェア 80%を前提に算出しているのか。

A:（只信エナジーCEO） 28 年度までの売上高の 8 割超がアワード獲得済みであり、その内訳は、現世代商品と次世代商品が混在している。次世代商品はキャパシタユニットや高電圧対応の製品を指し、特に高電圧 BBU については当社が他社よりも優先的な形で開発や受注を進める方向で合意も取得している。残りの約 2 割については、顧客と協議中である。シェアの見通しは、今後の競争環境次第だが、一般的にファーストベンダーが 70%、次に 20%、残り 10%と想定している。今回の次世代商品の売上試算は、現世代商品と同様にお客様にお役立ちできることを前提とし、ファーストベンダーとしてのシェア確保を見込んでいる。

■質問者 7

Q: エナジーの電源ソリューションを、セル、モジュール、将来的には CBU と BBU の統合ソリューションに細分化した場合、それぞれのコンポーネントにおいてシェアや価格の維持は可能か。また、BBU は現在高いシェアを持っているが、細分化したコンポーネントにおいてシェアを失う可能性はあるのか。また、今後、市場シェアが相当な高いところから落ちていくということで、営業利益率や粗利率が低下する可能性はあるか。

A:（只信エナジーCEO） コンポーネント別のシェア変動は、基本的にないと見ている。これは、当社は、セルやソフトウェア単体ではなく、お客様の要求に最も効率的に応えるバックアップユニットと呼ばれる、大きな意味での電源を搭載したモジュールを提供しているため。競争優位性については、当社はそれぞれの領域で独自の技術を持っている。また、参入障壁もあり、シェアを維持できると考えている。CBU も同様に、材料からセル、電池、キャパシタまでを自社で一貫生産し、モジュール化してお客様に提供する垂直統合型のビジネスモデルを展開。この強みを活かし、既存のお客様との信頼関係を基盤に、次世代・次々世代の商品提案を行い、お客様の課題解決に貢献していく。お客様の運用トータルコストの面でも最適なソリューションを提供できており、収益性も十分に確保できると考えている。売上が 8,000 億円を超えても、営業利益率や粗利率を維持しながら、価値あるソリューションを提供し続けられると考えている。

A:（楠見グループ CEO） キャパシタに関しては、お客様の計画においてどのような AI アクセラレーターをいつ頃から使用するかを把握し、それに応じた最適スペックを事前に予測し、自社で開発を進めている。

A:（只信エナジーCEO） 電源ソリューションプロバイダーを目指す理由は、半導体の進化に伴い、顧客の課題が複雑化しているため。当社はこれらの課題に早期に対応し、お客様から「この部品を使いたい」というリクエストを受けるだけでなく、原理的・制御的に解決できるデバイスや、そのデバイスを用いた制御基盤を自ら設計・提供することで、業界のデファクトスタンダードを牽引するビジネスモデルを構築してきている。CBU の開発では、従来のキャパシタでは次世代・次々世代対応が非常に困難になることを見越し、取り組んでいる。新たなキャパシタの原理を模索し、グループのシナジーを活用して短期間で新デバイスを開発し、ユニット化に成功している。来年度から顧客の計画に合わせて量産を開始する。

Q: CBU と BBU の統合ソリューションにおいて、制御の付加価値が高まる可能性がある。御社は制御領域で勝てるのか。それともハイパースケーラーやソフトウェアに強いサプライヤーが支配するのか。

A:（只信エナジーCEO） 現時点では確定していない部分もあるが、より効率的にターンキーで提供していく方向性が強くなってきていると認識している。そういうことも視野にいれながら、最終的な形に仕上げていく。近いうちに顧客の方針が明確になる予定。

Q: 一般的な SaaS は AI 進化で汎用化・AI への置換が進む可能性がある一方、SCM ソフトウェア業界のマルチプルは高い評価を維持している。SCM ソフトウェアでは、AI の進化がマイナスに働かず、ソフトウェアは AI に置き換わらないと考えてよいか。

A:（樋口コネクトプレジデント） SCM では AI が価値を減じるのではなく、むしろ強化する。Blue Yonder が従来から保有する最適化エンジンやワークフローは固定ルールに基づく「理系的」な領域であり、生成 AI は人間の感性に近い判断を行う「文系的」な領域である。生成 AI がネイティブに組み込まれている点と併せて両者の融合が Blue Yonder が工夫している点であり、AI が強力に機能する所以。例えば、SNS で需要が急増した商品を察知して需要予測を自動調整、交通状態や空港・港の混雑を検知し配送遅延を事前対処、ネットワーク上でサプライヤーとも繋がっているため企業間の在庫の可視化できている。また、温度管理が必要な商品のサプライチェーンでは温度逸脱をリアルタイムに検知し廃棄削減につなげるための対策実施など、状況をみて人間に近い精度の高い判断を行う。したがって、SCM ソフトウェアは AI によって置き換えられるのではなく、AI によってその価値を増大されるエリア。

■質問者 8

Q: ソリューション領域の計画が進捗している。構造改革をやりきる意義や目的を改めて確認したい。

A:（楠見グループ CEO） 構造改革は、主に収益改善を目的としている。この数年間で上昇した販管比率を抑制し、筋肉質な体質に転換することが狙い。加えて、仕事のやり方をより効率的にする必要がある。価値を生まない仕事をやめて、生成 AI の活用を加速することも目的の一つ。したがって、今回説明したソリューション領域の取り組みとは軸が異なると理解していただきたい。

■質問者 9

Q: エレクトリックワークス事業で、今後の利益率向上に最も貢献度が高い要素は何か。また、ソリューション提供価値拡大に向けた営業リソースの取り組みや、ハードルについても教えてほしい。

A:（大瀧エレクトリックワークス社長） 今後の利益成長のポイントは、国内と海外を両立した拡大である。特に海外はインド市場を中心に拡大を図る。インドでは 2007 年に現地企業を買収したが、既に投資回収を完了しており、売上と利益を拡大している。インドは数百 Km の範囲で言語や文化、嗜好が異なるため、複数地域で勝利することで利益を獲得していく。配線器具だけでも、年間 6 億個を生産しており、このボリュームを維持しつつ拡大していく。

前中期（22-24 年度）ではデジタル投資を推進し、東西南北の製品シェアや空白地帯を分析し、将来の売上・利益拡大に向けた方程式を構築済みである。インド市場は、一次店 1 万店、二次店 30 万店、電気工事士 400 万人、最終世帯 3 億人という大規模市場であり、この囲い込みを目指す。さらに、生成 AI や外部パートナーを活用し、設計効率化やモジュール化設計によるコスト最適化を

進め、競合に伍して戦える体制を強化していく。このような戦略により、インド市場で売上 2,000 億円規模の事業を目指していきたい。
インド以外では、非住宅や件名市場において、Tier 2 で確固たる地位を持つセカンドレイヤーのデベロッパーとの協業を進めている。これらのデベロッパーは、地域ニーズを的確に把握する戦術を多く持ち、当社のようなメーカーとの協業機会を積極的に模索している。
顧客の要望は、ウェルビーイングな空間づくり、長期信頼性、低ライフサイクルコスト、現場の施工エラー削減など様々。これらは、当社が日本で培ってきた技術や日本の顧客から要望されている内容と重なる部分が多い。
また、今後は、M&A や他社との協業も積極的に加速する。国内のソリューション事業については、本日説明した事例を増やす取り組みを進めており、エンジニアリング機能やデジタル人材の強化をに過去 3 年間、投資を行ってきた。これにより、過去 3 年間でソリューション比率は約 4%向上した。今後も、コンサルティングや納入後のオペレーションにおける利益率改善を踏まえ、ソリューション比率を 50%に引き上げる計画である。
特に、エネルギーマネジメント領域では、低圧 VPP（Virtual Power Plant：仮想発電所）によるマネタイズの可能性を検証中である。他社との実証実験を現在進めており、結果が良好であれば、次の成長戦略に組み込むことを検討している。
また、COP5 により 2027 年度に既存光源の製造販売が中止される。日本では LED 化率が現在 65%程度で、既存光源は約 6 億台強残っている。この切り替えに加え、導入から 10 年を経過した LED 機器の交換需要も重なるため、製造能力を拡大して対応する。さらに、照明と空調を連動させた ZEB（Zero Energy Building：ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）案件の引き合いが、急増加しており、30 年度には国内の ZEB 関連市場が約 6,000 億円増加すると見込でいる。LED 交換と ZEB 需要を確実に取り込み、収益を高めていきたい。
加えて、省エネだけでなく、顧客からはウェルビーイングな空間づくりへの要望もいただいており、ウェルビーイングに対応する商品やコンサルティング提案の引き合いも増加している。
この他、当社は照明分野において、他のグローバル企業にない独自技術を保有しており、フラット配光技術やビームフリー技術を活用し、居心地の良い空間づくりを提供することで、さらなる成長を目指していきたい。

■質問者 10

Q: エナジーソリューション事業部で、28 年度で ROIC20%以上という目標を掲げている。投下資本には、EV 向けカンザス工場や国内 EV 電池工場から転用する投下資産は含まれないため ROIC が高いのか。それとも売上高利益率が極めて高いのか。

A:（只信エナジーCEO） 両方の要素がある。今回の改造費や、製造にかかる固定費は含めた形で算定しており、車載からデータセンターへのコンバージョンも前提にしている。販売はセル単体ではなく、ソリューションとして付加価値を高めた形で伸ばすため、マージン率が大きく低下することはない。アップサイドの部分では、売上高利益率は成長に伴い上昇し、投下資本は既存資産の活用を前提としているため、ROIC20%以上は確保できると考えている。

Q: データセンター向け電池事業が大きく拡大しても、エナジー全体の ROIC は改善せず、エナジーソリューションのみが伸びる構図になるのか。

A:（只信エナジーCEO） 改善しないわけではない。データセンター事業の規模は非常に大きく、8,000 億円規模に達することで、28 年度時点で車載事業と並ぶ、もしくはそれを上回る可能性がある。したがって、全体としては、バランスは当然上がってくる。

車載事業は足元で販売が厳しい状況にあるが、カンザス工場の稼働がしっかり進めば改善する。28 年度には、既存資産をフルに活用し、質を変えながら効率性を高めることで、全体的に ROIC は上昇すると理解いただきたい。

■質問者 11

Q: 「ソリューション」という言葉が事業ごとに定義や戦略が異なる印象を受ける。従来は、A2W や車載などに重点投資を行っていたが、今後は重点領域を定義しないのか。ソリューションという言葉が広義で、グループ全体の要諦や横串となるものが見えにくい。パナソニックグループとして、横断的な軸のイメージがあれば教えてほしい。

A:（楠見グループ CEO） 当社はコングロマリットであるが、事業間で連携できる部分は存在する。これらを分けるよりも、現時点ではこの体制を維持しながら、顧客との向き合い方をどのようにレベルアップできる取り組みを進めていく。

■質問者 12

Q: データセンター向け蓄電システムで、シェア 8 割を維持し、生産能力 3 倍、売上 8,000 億円への拡大を目指している。これをどのように実現するのか。ピークシェービング（電力ピーク時の負荷平滑化）需要による追加機会や BBU 以外の売上増がドライバーとなるのか。また、セルベースでは LFP（リン酸鉄リチウム）陣営が高出力でシェアを奪う懸念や、HBDV（High Bandwidth Data Volume）では、電源ラックの付加価値が高まる中で、御社のポジションが低下するリスクについても見解を伺いたい。

A:（只信エナジーCEO） 当社は、GPU の進化に伴い顧客が直面する複雑な課題を解決するソリューションプロバイダー、すなわちコンサルティング的なパートナーとして深く関与している。

シェア 8 割は現時点の断面であり、業界標準は 70%程度である。しかし、競合の解決力が不足する場合には、当社が補完し、顧客に価値を提供する必要がある。現在、より高度で複雑なシステム構築に取り組んでいる。電池セル、BMS（Battery Management System）、ピークシェービングを管理する DC-DC コンバーター、さらに CBU と BBU を統合したユニットを組み合わせ、総合的に電力を抑制することが求められている。

当社は、単に電池メーカーとして競争するのではなく、ソリューションプロバイダーとして、高度で統合的な仕組みを構築することに注力し、顧客から全体の業務を任され、提案を行う体制を確立することを目指している。シェアは、顧客が決定するものであるが、現時点の開発段階において、当社はトップレベルの課題解決力を発揮しており、28 年度に向けては、既にソリューションベースでアワードを獲得し、顧客から認識されている。今後は高圧対応を含め、顧客との協議を重ね、さらに進化を続け、常にトップポジションを維持したい。

以上

本書面には、パナソニック ホールディングス株式会社（以下、当社）およびそのグループ会社（以下、当社およびグループ会社を総 称して当社グループ）の「将来予想に関する記述」に該当する情報が記載されています。本書面における記述のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、かかる将来予想に関する記述に該当します。これら将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされた当社グループの仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しており、それらの要因による影響を受けるおそれがあります。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、かかる将来予想 に関する記述に明示的または黙示的に示される当社グループの将来における業績、経営結果、財務内容に関してこれらと大幅に異 なる結果をもたらすおそれがあります。当社グループは、本書面の日付後において、将来予想に関する記述を更新して公表する義務を 負うものではありません。投資家の皆様におかれましては、金融商品取引法に基づく今後の提出書類およびその他の当社の行う開示を ご参照下さい。

なお、上記のリスク、不確実性およびその他の要因の例としては、次のものが挙げられますが、これらに限られるものではありません。 かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、当社の有価証券報告書等にも記載されていますのでご参照下さい。

・米州、欧州、日本、中国その他のアジア諸国等の主要市場の経済情勢の動向、特に個人消費および企業による設備投資の動向
・多岐にわたる製品・地域市場におけるエレクトロニクス機器および部品に対する産業界や消費者の需要の変動
・ドル、ユーロ、人民元等の対円為替相場の過度な変動による、外貨建てで取引される製品・サービス等のコストおよび価格への影響
・金利変動を含む資金調達環境の変化等による資金調達コストの増加および資金調達の制約
・国内外における現在および将来の政治・社会状況の動向や、貿易・通商規制、開製販に関する規制等の変更による当社グループやサプライチェーンの事業活動への影響
・気候変動を含む環境問題および責任ある調達活動（人権・労働、安全衛生、地球環境保全、情報セキュリティ、企業倫理等）に関する法規制・政策の導入・強化または税控除・補助金の廃止・縮小
・当社グループまたはサプライチェーンのシステムに対する不正アクセスやサイバー攻撃等による顧客情報・機密情報の外部流出、 業務停止またはネットワーク接続製品の脆弱性に起因する多大な対策費用負担の発生
・経営戦略の推進に必要な人材の獲得や、在籍している社員の流出防止の失敗
・多岐にわたる製品・サービス分野および主要市場の国・地域における競争力維持の成否
・他企業との提携または企業買収等の成否
・現在および将来における当社グループの事業再編の成否
・原材料供給・物流の混乱や価格高騰の発生または長期化
・企業努力を上回る価格下落圧力や製品需要の減少
・将来の市場ニーズに応えるための技術革新の成否またはAI（人工知能）等の新たな技術の利活用遅延
・当社グループにおけるコンプライアンス違反行為（人権・労働に関するものを含む）の発生や 労働安全衛生上の重篤な事故の発生等に起因する費用負担または損失の発生
・製品やサービスに関する何らかの欠陥・瑕疵、品質不正行為等による費用負担または損失の発生
・当社グループが保有する知的財産権に対する侵害や第三者の知的財産権を使用する上での制約
・法規制等への違反による行政処分、刑事処分または損害賠償訴訟
・大規模な自然災害、感染症の世界的流行、テロ・戦争等の発生
・当社グループが保有する有価証券およびその他の金融資産の時価や有形固定資産、のれん、繰延税金資産などの非金融資産の評価の過度な変動、その他会計上の方針や規制の変更・強化